
Novos Paradigmas de Competitividade: Implicações para a Atuação do Sistema BNDES

Antônio Sérgio Barretto
Rebecca Arkader*

1992

**Respectivamente, economista do BNDES e professora do Coppead/UFRJ.*

APRESENTAÇÃO

Em 1991, fui licenciado para cursar meu doutorado em Administração de Empresas na Coppead-UFRJ. Lá me reencontrei com Rebecca Arkader, que também fizera economia na FEA-UFRJ, um ano à minha frente. Dois únicos alunos daquele ano, brincávamos de nos tratar, reciprocamente, de “minha turma”.

Corria o segundo ano de um governo que, sob intenso e progressivo questionamento, de ordem tanto política quanto ética, acabaria por ser impedido, mas que por outro lado, e ainda que sob seus termos, incorporara a questão da abertura e competitividade da economia brasileira desde sua campanha eleitoral.

O BNDES, que sempre teve um papel de *locus* de articulação de idéias, propusera, ainda em meados dos anos 80, uma nova estratégia de desenvolvimento para o Brasil, denominada “Integração Competitiva”, buscando sua inserção, não subalterna, no cenário econômico mundial. No plano conceitual, dois trabalhos em especial, entre outros, colocavam em xeque o paradigma anterior e fundavam as bases do novo paradigma da competitividade [cf. Dertouzos et al. (1989) e Porter (1990)].

No segundo semestre de 1992, como trabalho final de um curso do professor Paulo Fleury sobre competitividade, Rebecca e eu realizamos, tendo o BNDES como objeto de estudo, a pesquisa apresentada a seguir, a qual pretendeu verificar “as percepções quanto à mudança de paradigma e sua incorporação ao processo de análise e decisão dos pedidos de apoio financeiro”.

Passados 10 anos, “minha turma” é uma brilhante professora do Coppead/UFRJ, na área de operações (logística, competitividade e temas afins). Ao concluir o doutorado e voltar para o BNDES, tive a felicidade de estar sen-

do criada a Área de Desenvolvimento Social, a qual integro desde então e na qual meus colegas e eu procuramos contribuir para evitar que a dimensão humana seja diluída pela necessária busca de competitividade.

Antônio Sérgio Barretto
Rio de Janeiro, julho de 2002.

1 - Introdução

Há cerca de 20 anos inicia-se uma mudança no ambiente competitivo internacional. No entanto, a percepção das suas implicações para empresas, setores, países e seus governos só começa a ocorrer ao longo da década de 80. A discussão da competitividade da empresa brasileira, no momento em que se promove a inserção da economia do país no mercado internacional, via reversão do modelo anterior de protecionismo e regulação, passa a ter, nesse cenário, um papel importante no delineamento de possibilidades futuras.

Ao longo dos últimos 40 anos, o Sistema BNDES tem sido a principal fonte de recursos financeiros de longo prazo no Brasil. Formado, inicialmente, apenas pelo banco de desenvolvimento – o antigo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje BNDES pela incorporação do desenvolvimento social ao seu âmbito de atuação –, o Sistema alcançou seu desenho atual com a criação, em 1965, da Agência Financiadora de Máquinas e Equipamentos (Finame), dedicada ao financiamento da aquisição de bens de capital de fabricação nacional, e, em 1982, da BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), empresa de participação resultante da fusão de outras três, originalmente constituídas em 1974.

A história do Sistema BNDES confunde-se com a história recente do próprio desenvolvimento industrial do Brasil. Coube-lhe, com frequência, ao longo dos anos, não apenas operar na concessão de financiamentos e participar acionariamente, mas também contribuir na formulação das políticas industriais.

A missão inicial do Sistema BNDES, na condição de agência governamental para o desenvolvimento econômico, foi a de centralizar a captação de recursos, internos e externos, e orientá-los para a construção de uma indústria de base, notadamente quanto à geração de energia elétrica e produção de aço, que viabilizasse um processo substitutivo de importações, característico do modelo brasileiro. O apoio a esse processo constituiu-se na meta seguinte da atuação de fomento da Instituição.

No desempenho de suas atribuições, o Sistema BNDES introduziu no Brasil o conceito e a prática de elaboração e análise de viabilidade de projetos, fato que se uniu a uma abordagem macroeconômica para definir boa parte do *ethos* institucional. Em meados da década de 80, através de sua Área de Planejamento, propôs uma nova estratégia de desenvolvimento para o país. Denominada “Integração Competitiva”, ela foi definida como a preocupação com o atingimento de padrões internacionais de preço e qualidade que, em paralelo à derrubada de barreiras protecionistas, promovesse a inserção competitiva do Brasil no cenário econômico mundial.

Assim, grandes mudanças ocorreram no cenário competitivo internacional, e o planejamento do Sistema BNDES as registrou no nível conceitual. Considerando o importante papel da Instituição na economia brasileira, fala por si a relevância de investigar até que ponto seus técnicos perceberam e incorporaram, em suas análises, a mudança do paradigma de competitividade e, portanto, em que extensão se pode esperar que as dimensões inerentes ao novo ambiente competitivo estejam presentes no processo decisório.

Busca-se tecer, a seguir, o pano de fundo conceitual para a investigação proposta, abordando os principais aspectos que compõem o quadro de uma análise de competitividade, em termos de seus determinantes e suas dimensões gerenciais características.

A terceira parte do trabalho relata a metodologia utilizada nas entrevistas e apresenta a pesquisa através da qual se chegou aos resultados mostrados na quarta parte, em que se identificam e discutem as percepções quanto à mudança de paradigma e sua incorporação ao processo de análise e decisão dos pedidos de apoio financeiro. O trabalho conclui com uma apreciação dos resultados obtidos, apontando-se, ainda, possíveis implicações dos mesmos em termos da atuação do Sistema BNDES.

2 - A Atual Discussão da Competitividade

O debate dos problemas de competitividade da indústria brasileira face ao novo ambiente internacional começa a se delinear, com maior clareza, já em meados da década de 80, intensificando-se a partir das políticas de

abertura de mercado e desregulamentação, cuja implementação se iniciou nos últimos anos.

Entretanto, nos Estados Unidos, outrora líder mundial absoluto em produtividade e tecnologia, as tentativas de diagnosticar a crise de competitividade têm seu começo no início dos anos 80 [Hayes e Abernathy (1980)]. Ao longo da década, avolumou-se o debate das raízes e possíveis soluções para os impasses da economia americana, fruto da crescente perplexidade em seus meios empresariais, acadêmicos e políticos, provocada pelo declínio no desempenho industrial do país, conforme apontava a progressiva perda de competitividade de seus produtos [Hayes e Wheelwright (1984) e Dertouzos *et al.* (1989)].

O ambiente competitivo havia mudado, mas as empresas americanas, como um todo, continuavam seguindo estratégias e práticas gerenciais cuja eficácia se afirmara num cenário já ultrapassado, francamente favorável à economia dos Estados Unidos.

De fato, a prevalência do paradigma anterior decorrera da hegemonia, política e econômica, daquele país nos anos que se seguiram à 2ª Guerra Mundial. Favorecida pelo esforço produtivo orientado para um cenário bélico distante, a economia americana pôde desenvolver todas as suas enormes potencialidades sem ter seu parque industrial ameaçado. Assim sendo, no pós-guerra, uma potência que só se beneficiara pela guerra contrastava com a desolação reinante nos países que poderiam lhe fazer frente no campo econômico. A proeminência da capacitação tecnológica e de fabricação, bem como dos sistemas gerenciais americanos, era reconhecida e objeto de estudo e emulação em outras partes do mundo, inclusive no Japão [Hayes, Wheelwright e Clark (1988)].

Em 1988, foi divulgado um dos vários estudos promovidos pelo meio acadêmico americano para diagnosticar as raízes desse processo [Dertouzos *et al.* (1989)]. Elaborado, ao longo de dois anos, sob a responsabilidade da Comissão de Produtividade Industrial do Massachusetts Institute of Technology (MIT), o trabalho envolveu centenas de entrevistas, no país e no exterior, abrangeu oito indústrias das mais representativas da economia dos Estados Unidos e gerou recomendações para as empresas, as universidades

e o governo americanos. Conforme o relatório, essa vantagem americana baseava-se em cinco pilares:

- o tamanho do mercado doméstico, imenso, oito vezes maior que o segundo maior mercado, propiciando à indústria desfrutar, internamente, de economias de escala simplesmente impensáveis para qualquer outra economia;
- a superioridade da tecnologia, favorecida pela desarticulação ou destruição dos centros de pesquisas do restante do mundo e pela conquista de um número significativo de cientistas estrangeiros da melhor estirpe;
- a melhor qualificação, em média, dos trabalhadores, *vis-à-vis* a dos outros países;
- a afluência da sociedade, que permitia às empresas avançarem na curva de aprendizagem muito antes do que qualquer outra economia;
- a excelência da capacitação gerencial, baseada nos princípios da administração científica.

Mas era também ali, nos Estados Unidos, que desfrutava de um vasto mercado, afluyente, ávido e homogêneo, que as empresas perpetuavam seus procedimentos e voltavam-se para dentro de si mesmas, a exemplo do que acontecia com o próprio país [Halal (1984) e Dertouzos *et al.* (1989)].

Nesse contexto, destacavam-se duas características estruturais do modelo americano, paradigmático durante décadas: a primeira delas – o sistema de produção em massa – era fruto do encontro da administração científica com o mercado descrito acima; e a segunda – o paroquialismo – referia-se à tendência, confortável porém perigosa, de o país bastar-se a si mesmo e dar reduzida importância ao que acontecia no restante do mundo, ou a ele atendia [Dertouzos *et al.* (1989)].

A competitividade em uma indústria era dada pela capacidade de a empresa produzir ao mais baixo custo e, assim, concorrer por preço. Isso implicava uma gestão empresarial produtivista, isto é, voltada para escala de produção, lotes econômicos de fabricação, padronização dos produtos (com alterações apenas superficiais periódicas) e níveis de qualidade aceitáveis e estáveis. Dado que os sistemas de aferição de desempenho se reduziam aos controles contábeis, particularmente a contabilidade de custos, outras

dimensões competitivas – tais como qualidade e prazo de entrega – eram, se necessário, sacrificadas para não prejudicar os custos.

O relacionamento com fornecedores e compradores mostrava-se, estruturalmente, conflituoso. Os operários eram vistos não como ativos, mas como custo variável. Os padrões de organização, departamentalizada e especializada, e de controle, centrados em custos-padrão, levavam embutidas as prioridades que aquela forma de competir induzia.

Observe-se que por trás do conceito de custo-padrão encontra-se a noção taylorista de que, dado um estado da arte, há uma única melhor forma de fazer. O referencial de bom desempenho da empresa era interno e buscava aferir se a produção transcorria de forma compatível com os parâmetros financeiros estipulados. Daí decorria ser a gestão balizada por um aparato cada vez maior de controles financeiros [Kaplan (1990)].

Vale enfatizar que a função financeira prevalecia em todas as áreas da empresa, o que se refletia nas trajetórias de carreira dos executivos americanos, privilegiando as posições na área financeira em detrimento, principalmente, da área de operações e fazendo com que pouca atenção e importância fossem dadas às questões de produção [Hayes e Abernathy (1980)].

Ainda outra consequência do conceito de custo-padrão, ditada pela valorização do igual e minimização das diferenças, era o convite ao *status quo*, no tocante à inovação e ao aprimoramento, até que novo salto tecnológico provocasse uma redefinição geral do cenário de um mercado ou de uma indústria [Hayes e Wheelwright (1984) e Dertouzos et al. (1989)].

Coerentemente, a inovação tecnológica buscava viabilizar essa orientação produtiva, o que reforçava o conceito de produção em massa e distanciava-se cada vez mais do conceito de flexibilidade da produção, compatível com o atendimento de um mercado heterogêneo.

O tamanho do mercado americano contrastava com os relativamente pequenos mercados externos; sua homogeneidade, com a heterogeneidade; sua familiaridade, com o desconhecimento, principalmente cultural. Isso acarretava duas atitudes por parte das empresas americanas: por um lado, elas não se preocupavam em se capacitar para um atendimento diferencia-

do; e, por outro, os avanços tecnológicos ou gerenciais havidos no mundo não eram por elas detectados ou valorizados. Afinal, para elas, os Estados Unidos eram o mundo.

Esse cenário se rompe a partir da década de 70, notadamente pela agressiva estratégia japonesa de penetração e atuação no mercado internacional, em especial o americano [Kotler, Hahey e Jatusripitak (1986)]. Tal movimento desestabilizou aquele estado confortável para as empresas americanas e abriu caminho para um novo paradigma, dessa feita multidimensional, extrovertido e dinâmico, baseado na capacidade de mudança das empresas, em contraposição ao anterior, produtivista, essencialmente unidimensional, introvertido e estático.

Conforme as demais nações reconstruíam suas economias e elevavam seu nível de renda, as condições de concorrência foram se alterando. À dimensão competitiva custo somaram-se outras, caracterizadas, basicamente, pela capacidade de a empresa diferenciar-se positivamente, de forma ágil, permanente e crescente. O novo paradigma inclui também a diferenciação. Com a atenção voltada, agora, para esse objetivo, a inovação tecnológica e gerencial busca desenvolver e aprimorar fatores de diferenciação que, por outro lado, cada vez menos implicam, necessariamente, maiores custos [Porter (1990) e Stalk Jr. (1988)].

Configura-se, portanto, um outro ambiente, cada vez mais competitivo, eminentemente dinâmico, exigindo uma filosofia concorrencial e práticas gerenciais compatíveis. Acredita-se agora que haja sempre uma maneira ainda melhor de fazer, e isso não apenas na produção. Tornou-se estratégico olhar para fora, de forma que se esteja, permanentemente, aprimorando o desempenho da empresa de acordo com referências externas [Dertouzos *et al.* (1989)], ou mesmo constatando que o objetivo deva ser levá-la a se superar.

A contrapartida gerencial desse paradigma se expressa, assim, através de conceitos e práticas como *benchmarking*, parceria, qualidade total, inovação permanente e aprimoramento contínuo dos fatores produtivos, organização do trabalho participativa e integrada, rapidez de resposta e flexibilidade da estrutura produtiva [Dertouzos (1989) e Hayes, Wheelwright e

Clark (1988)]. O quadro a seguir contrasta as características e práticas gerenciais predominantes nos paradigmas de competitividade antigo e atual.

A base das vantagens competitivas nesse novo ambiente é interpretada por Porter (1990) através da análise das características que, em uma determinada nação, favorecem o desenvolvimento e a competitividade de suas empresas em certas indústrias e segmentos. O autor observa que, com a globalização da economia internacional, não é suficiente que a empresa seja competitiva em seu mercado doméstico. Mas, para concorrer nos mercados internacionais, ela deve inovar e aprimorar, permanentemente, suas vantagens competitivas, o que dependeria de quatro conjuntos de determinantes:

- O primeiro deles refere-se às condições de fatores. A competição global e o avanço tecnológico relativizaram, e tendem a eliminar, a importância

O Antigo e o Novo Paradigma de Competitividade

<i>Caracterização</i>	<i>Práticas Gerenciais</i>
Antigo	
• Unidimensional	• Produção em Massa
	• Padronização
• Introvertido	• Qualidade Aceitável
	• Custo-Padrão
• Estático	• Lotes Econômicos
	• Departamentalização
	• Especialização
Novo	
• Multidimensional	• <i>Benchmarking</i>
	• Parceria
• Extrovertido	• Qualidade Total
	• Inovação Permanente
• Dinâmico	• Aprimoramento Contínuo dos Fatores
	• Organização Participativa do Trabalho
	• Rapidez de Resposta
	• Flexibilidade

das vantagens tradicionais, tais como salários baixos, recursos naturais, localização geográfica e grande mercado doméstico. Esse movimento acarreta a crescente relevância dos fatores avançados, em detrimento dos fatores básicos, bem como dos fatores especializados quanto àqueles gerais. Os fatores mais importantes para obtenção e manutenção de vantagem competitiva são aqueles criados, e o sucesso competitivo baseia-se no *upgrading* permanente dos produtos e processos.

- Outro conjunto de determinantes aborda as condições de demanda, cuja natureza é crucial para estimular a competitividade das empresas. Compradores bem informados, sofisticados e exigentes forçam as empresas a buscar, permanentemente, se superar. Uma demanda local que se manifeste precocemente, tanto mais se for compatível com outros mercados, e os padrões técnicos rigorosos impostos pelo governo representam, também, um importante fator de estímulo ao aprimoramento e competitividade empresariais.
- Um terceiro grupo de determinantes diz respeito às indústrias fornecedoras e relacionadas. Sob esse aspecto, é essencial a existência de fornecedores de equipamentos, componentes e insumos que pressionem e sustentem o avanço competitivo da indústria ou da empresa, bem como a atitude das empresas compradoras no sentido de estimular e apoiar o aperfeiçoamento de seus fornecedores. A existência de indústrias com pontos de contato em suas cadeias de valor, ou cujas tecnologias têm base semelhante, contribui, também, para o aumento da competitividade das empresas envolvidas.
- Finalmente, têm-se os aspectos de rivalidade, estrutura e estratégia das empresas em um determinado ambiente nacional. Porter dá especial ênfase à questão da rivalidade, cujo papel é fundamental na sustentação das vantagens competitivas das empresas, pois estas, tendo que lutar incessantemente entre si, aprimoram-se continuamente – e essa rivalidade interna as tonifica para a competição internacional. As diferentes questões quanto à propriedade, gerenciamento e visão de negócios dos empresários e administradores nos distintos países, inclusive no que toca a horizontes temporais, é outro ponto relevante a determinar a competitividade das empresas face às condições atuais do mercado internacional.

Ao destacar a importância da presença desses quatro determinantes para a competitividade das empresas de uma nação, através de sua interação dinâmica, Porter observa que isso pode levar à constituição de *clusters* – uma rede de relacionamentos tecnológicos, industriais e comerciais for-

mada por concorrentes, fornecedores, indústrias afins, centros de pesquisa e universidades –, que potencializam enormemente a capacidade competitiva das empresas integrantes, pois elas se apóiam e se estimulam mutuamente.

No *cluster*, as empresas se interligam por meio de relações verticais (fornecedor/comprador) ou horizontais (clientes em comum, tecnologia, canais de distribuição etc.). Ocorre um efeito sinérgico, pois o *cluster* é mais que a soma das partes. E, conforme ele se desenvolve, atrai os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais da economia, que abandonam indústrias menos capazes de explorá-lo tão produtivamente.

O autor realça, também, que a concentração geográfica, em uma mesma região ou cidade, de empresas concorrentes ou até *clusters* inteiros pode contribuir para o sucesso competitivo das empresas de uma nação. Isso favorece, em muito, a inovação e o aprimoramento, não só pelo acirramento da rivalidade, mas também porque tal situação estimula, por exemplo, a entrada de novas empresas, o relacionamento intenso com centros de pesquisa e universidades e a interação com fornecedores e clientes. A proximidade aumenta a concentração e difusão de informações e, assim, acelera seu fluxo, ampliando a velocidade de disseminação de uma novidade.

Muito se tem pesquisado e escrito em busca dos determinantes da competitividade industrial. Há os que identificam a questão como de natureza macroeconômica ou setorial. Entretanto, de tudo o que aqui foi apresentado depreende-se que competitividade é, essencialmente, uma questão de natureza gerencial, ou seja, de como empresas concebem suas estratégias e reagem a seus condicionantes ambientais.

No contexto atual, a questão fundamental a ser formulada não é apenas se uma empresa é hoje competitiva, mas se ela reúne condições, expressas por suas práticas gerenciais e pelo ambiente em que está inserida, de continuar a sê-lo no futuro. Do ponto de vista prático, esses conceitos devem ser incorporados à análise de investimento, ampliando o escopo dos métodos tradicionais e permitindo uma análise dinâmica da competitividade.

3 - A Pesquisa

A pesquisa desenvolvida teve caráter exploratório. A metodologia utilizada foi a de realização de entrevistas pessoais, não-estruturadas, com equipes operacionais do Sistema BNDES, em que se promoveram discussões em grupos. Com a permissão dos participantes, as sessões foram gravadas, sendo as fitas resultantes transcritas.

A discussão em grupos, um método de pesquisa qualitativa, permite obter resultados relevantes pela entrevista simultânea de diversos indivíduos, apresentando vantagens comparativamente à entrevista individual, tais como:

- a interação entre os participantes estimula o surgimento de novas idéias;
- a discussão é mais espontânea; e
- o ambiente da discussão é mais estimulante.

Foram realizadas ao todo cinco sessões de entrevistas, cada uma com duração entre uma hora e meia e duas horas. A pesquisa envolveu, ao todo, 20 executivos e técnicos das três unidades do Sistema – em níveis de superintendente, chefe de departamento, gerente e analista.

Ficou claro que a questão da competitividade não se colocava em relação à Finame, devido ao tipo de concessão de crédito com que ela trabalha. Em particular, na modalidade de atuação do Programa Finamex, do tipo *suppliers' credit*, as operações são balizadas pelas regulamentações do Departamento de Comércio Exterior (Decex) do Ministério da Economia, quanto a aspectos de comércio exterior, e do Banco Central, para aqueles de política cambial. A pesquisa, portanto, levou em conta as quatro sessões de discussão realizadas com equipes do BNDES e da BNDESPAR.

Em cada entrevista, partiu-se de uma pergunta – “que aspectos da empresa, ou do projeto, são apreciados por ocasião da análise de um pedido de apoio financeiro?” – para, em seguida, buscar identificar como a questão da competitividade era vista no âmbito da análise. A discussão em grupo foi conduzida de tal forma que:

- a interferência se limitasse ao mínimo indispensável para que as discussões evoluíssem para a questão da competitividade, tanto no âmbito do ambiente externo, do mercado, quanto no âmbito interno, relativo às práticas gerenciais da empresa;
- todos os participantes tivessem a oportunidade de expressar suas opiniões e pontos de vista; e
- fosse evitado o surgimento de liderança natural no grupo, que viesse a controlar a discussão.

Utilizou-se um roteiro não estruturado, contendo tópicos que se desejava que fossem levantados. No entanto, foi a dinâmica da discussão que determinou quais tópicos vieram a ser efetivamente abordados. A análise dos resultados das discussões em grupo foi feita utilizando-se a técnica de análise de discurso. Tendo como pano de fundo o cenário anteriormente descrito, procurou-se verificar:

- em primeiro lugar, quais os pressupostos inerentes à visão dominante de competitividade no Sistema BNDES, buscando avaliar, dessa forma: a) se a questão da competitividade era vista a partir de um enfoque macroscópico ou microscópico; b) se a percepção de competitividade era generalizada, valendo para qualquer empresa em qualquer indústria, tradicional ou de ponta; c) se o foco de análise era o projeto ou a empresa como um todo, em suas interações dinâmicas com o mercado, o setor e a indústria; e d) se o eixo de competição percebido tinha como base fundamentalmente custos ou se a diferenciação também era vista como estratégia competitiva;
- em segundo lugar, se havia conhecimento das mudanças ocorridas no ambiente competitivo, em particular no que se refere à identificação clara de determinantes ambientais de competitividade e de sua interação, assim como das práticas gerenciais necessárias à atuação empresarial no novo ambiente, em termos, por exemplo, de estrutura adequada, inovação permanente, aprimoramento contínuo e *benchmarking*;
- em terceiro lugar, se era possível identificar a existência de um modelo de competitividade, institucionalizado e adotado de forma geral pelo Sistema;
- em quarto, se a abordagem dominante com relação às práticas gerenciais seguia um enfoque funcional e segmentado ou se se tratava de visão dinâmica e integrada do processo gerencial; e

- finalmente, se o Sistema BNDES dispunha de uma infra-estrutura de informações que pudesse fornecer subsídios a um modelo de análise competitiva.

Vale lembrar que o que se aponta neste trabalho representa uma avaliação geral do teor das manifestações ouvidas, podendo haver casos de percepção mais e menos apurada, bem como mais e menos sistêmica. Devido ao caráter exploratório da pesquisa e às limitações decorrentes do método utilizado, de natureza qualitativa, e do número restrito de indivíduos selecionados para participarem das discussões, os resultados não descrevem, necessariamente, as práticas correntes do Sistema BNDES como um todo.

4 - Percepções da Questão da Competitividade no Sistema BNDES

4.1 - Pressupostos de Análise

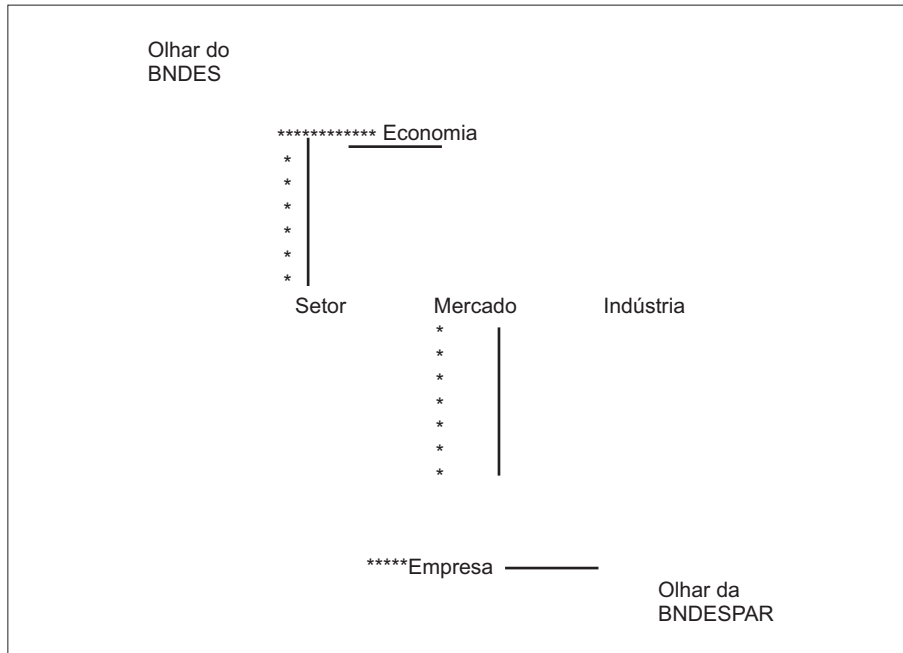
4.1.1 - Dois Modos de Ver: Macroscópico e Microscópico

Verificou-se que no Sistema BNDES convivem duas visões da competitividade, a setorial e a empresarial. Devido à diferença na natureza das operações que realizam, há uma tendência a que as equipes de análise do BNDES e da BNDESPAR assumam pontos de observação distintos. A figura a seguir busca esquematizar esses pontos de partida.

Constata-se, então, a existência de uma tendência para que o olhar de análise do BNDES parta da economia como um todo para particularizar as características de um setor, podendo chegar, finalmente, aos parâmetros de avaliação da empresa. A direção do olhar é, assim, da economia para a empresa. Muitas vezes, a análise parece não chegar a alcançar a diferença entre uma empresa e outra no mesmo setor ou mercado.

No olhar da BNDESPAR, por outro lado, a tendência é partir da empresa para a economia como um todo. Parece que, com frequência, as práticas

Tendência dos Olhares de Análise no Sistema BNDES



gerenciais observadas em uma empresa não são contextualizadas na indústria, e menos ainda na economia. O alcance, portanto, pode não diferenciar entre indústrias e mercados.

Essa observação é, decerto, meramente indicativa. No entanto, em ambas as perspectivas o mercado é o foco, quer isso se dê de forma estática ou dinâmica, sendo como que um tradutor entre o setor econômico e a indústria. Assim, em um enfoque setorial, a questão da competitividade de uma empresa pode ser vista por sua capacidade de se enquadrar nos padrões determinantes do setor e não por sua habilidade de compreender seu ambiente competitivo e, então, formular sua estratégia particular:

“A gente tem uma visão do setor que a empresa tem que seguir. Como é o setor em nível internacional, como está caminhando, quais são as tendências? Será que esta empresa está acompanhando estas tendências ou não?”

Com efeito, o enfoque setorial é basilar na forma de pensar do sistema BNDES:

“O Banco sempre teve abordagem setorial. Apesar da ‘perestroika’,¹ a tradição se impôs, a cultura da casa se impôs... tem coisa que não é objeto de preocupação, porque já está no sangue”.

Observa-se, nos enfoques de análise, o que se poderia denominar o “perigoso orgulho” do conhecimento setorial:

“Papel e celulose é um setor muito fácil da gente obter informações e saber quais são as forças atuantes. O BNDES conhece este setor perfeitamente... podem existir outros setores em que haja necessidade de se definir quais são os fatores determinantes do padrão de concorrência”.

No entanto, o foco não é, necessariamente, apenas setorial:

“Não se pode esquecer nunca que o executor é a empresa. À gente cabe oferecer meios que facilitem ou induzam a realização destas coisas”.

4.1.2 - Dois Critérios de Análise: Universalidade e Especificidade dos Parâmetros para Avaliação da Competitividade

Freqüentemente, não são percebidas práticas gerenciais universalmente válidas, havendo uma dominância de sua especificidade setorial:

“Vocês querem discutir sobre a competitividade em cada setor especificamente? Ou escolher alguns setores para a gente conversar. Porque isto varia muito de setor para setor. É muito caso a caso, e de acordo com o conhecimento que o Banco tem de cada um dos setores e da organização interna deles. Não dá para generalizar”.

“Às vezes a gente tem parâmetros para analisar a competitividade. Em outros setores não. Petroquímica é de um jeito, papel e celulose é tudo diferente, química fina é tudo diferente”.

“Se analisa se a concorrência que existe no setor é por preço, por diferenciação do produto, enfim, estas coisas, e cada setor, cada segmento, é uma coisa totalmente diferente”.

No entanto, há exceções:

“Eu tenho a impressão de que, qualquer que seja o setor, a preocupação com o aperfeiçoamento, com a diminuição de custos, e tal, tem que ser uma constante”.

¹ O Sistema BNDES fora reestruturado (“perestroika”) pouco tempo antes, buscando, entre outros objetivos, afastar-se de sua tradição setorialista.

“Eu acho que você tem que estar inovando sempre, qualquer que seja o setor. O que vai variar é a velocidade. Nos setores de ponta, digamos assim, a velocidade é muito maior, a obsolescência é muito grande. Mas mesmo assim eu acho que está tudo mudando”.

“O setor como um todo pode ser competitivo, mas como é que a gente pode distinguir uma empresa da outra? Olhando para o quê, em termos de controle, custo, competitividade? Ela pode ser competitiva hoje, mas ela vai ser competitiva daqui a dez anos?”

Por outro lado, verificou-se uma tendência a considerar que as questões de competitividade só são pertinentes e relevantes quando referidas a setores de ponta ou de peso na economia, o que ocorre em detrimento de setores e indústrias tradicionais e não traduz a realidade do ambiente internacional. A questão da competitividade se coloca, por exemplo, para informática e telecomunicações, ou para petroquímica e siderurgia, mas dificilmente alcança a indústria de chocolate:

“A gente tem quase todos os setores implantados na economia brasileira, exceto os de tecnologia mais sofisticada, mas o resto você tem um parque implantado no país”.

“Ninguém está preocupado com a tendência do setor de biscoitos. Já o de semicondutores é monitorado o tempo todo. O Deest² está se organizando para monitorar estas coisas”.

“Dependendo do setor, é fundamental que a empresa esteja sempre aprimorando o seu produto. Eu acho que isto varia com o setor. Em eletrônica, por exemplo, é fundamental. Já em papel e celulose não, porque é um setor estável. Em alimentos, também, coisas assim... aí a inovação não é tão grande assim, não é? As coisas são tradicionais”.

A falta de suporte adequado de informações talvez seja um dos fatores que contribuem para essa percepção:

“Geralmente nos setores de ponta, há mais informação disponível. Em outros, menos organizados, mais atomizados, é mais difícil. Seria desejável um tratamento homogêneo, tanto para um como para outro”.

4.1.3 - Duas Unidades de Análise: Projeto e Empresa

Um projeto é uma categoria limitada no tempo e no espaço, destinada a atender a um objetivo setorial. Uma empresa, por outro lado, é uma enti-

² O Deest é o Departamento de Estudos da Superintendência de Planejamento do BNDES.

dade contínua, que interage com o meio ambiente e pode conduzir diferentes projetos. Um projeto não é bom em si, o que depende da adequação da inserção competitiva da empresa por ele responsável. A tradição da análise de projetos, porém, deixou suas marcas:

“A gente está procurando hoje em dia analisar um projeto em termos do padrão de eficiência internacional. Este projeto deveria demonstrar ser competitivo qualquer que fosse o lugar do mundo em que fosse colocado”.

“Eu tenho visto, ainda hoje, muita gente aqui do Banco calcular capacidade de pagamento para ver se consegue pagar o financiamento... não vêem que a empresa pode quebrar antes disso”.

Mas encontrou-se, também, uma percepção holista da questão:

“Entre a missão de substituição de importações, quando se olhava localização, tamanho, tecnologia utilizada nos projetos de ponta no mundo, era uma coisa muito mais tecnocrática – sem conotação pejorativa – e balanço de oferta e demanda, e hoje, quando teoricamente se discute uma economia aberta e os fatores de competitividade são outros, houve um período de transição, em que começamos a perceber que a coisa não se resolvia com um bom projeto, mas via uma boa empresa. E um bom projeto não garante uma boa empresa, continua tendo que ver os fatores que fazem um bom projeto, mas também outros fatores de competitividade, que é fundamentalmente a gestão, se for bem administrada tenderá a buscar bons projetos”.

4.1.4 - Um Eixo de Competição: Custos

O desempenho competitivo tende a ser aferido de forma mais restrita, pela capacidade de obtenção de custos e preços baixos. Isso não significa que a importância da diferenciação não seja percebida, mas tão-somente que esta não é tratada como uma dimensão competitiva da mesma magnitude que custos, nem tampouco que custos baixos e diferenciação possam não implicar, necessariamente, objetivos conflitantes.

A importância da tecnologia na obtenção de vantagens competitivas de custos é percebida, porém não se chega a alcançar a possibilidade de, através dela, se chegar à flexibilidade que une custos baixos e variedade com qualidade. O eixo de raciocínio passa por competitividade, tecnologia atualizada e custos baixos:

“Através de aprimoramentos tecnológicos, você vai reduzindo custo para dar competitividade às unidades mais antigas”.

“Colocar, simplesmente, a produção, eu acho que não interessa. Tem que trazer algo mais nessa fábrica nova, um avanço tecnológico que implique redução de custo, ou seja, ter maior modernidade para ser mais competitivo em nível internacional; de preferência, uma base de custo que permita colocar no mercado internacional com um ganho não apenas marginal”.

“O aprimoramento permanente do produto em eletrônica é fundamental, porque a inovação traz redução de custo”.

Houve apenas um registro dissonante:

“... produto diferenciado, produto novo no mercado, uma coisa diferenciada, seja porque tenha uma aplicação diferenciada das outras – é o principal indicador de competitividade hoje”.

4.1.5 - Um Discurso de Síntese

O discurso a seguir é emblemático do conjunto de percepções analisado, particularmente quanto à dominância da visão setorial:

“No passado, o processo de substituição de importações, em que não se tinha um empresariado formado, era incipiente na maioria dos setores. A forma de o Banco atuar, com os parâmetros e os critérios, as perguntas que vocês estão colocando, essa forma teve um papel didático, de orientação. Se eu vou fazer um projeto, não é como tocar um botequim na esquina, tem que olhar o aspecto administrativo, o técnico, o de mercado, o legal. Só que o pessoal hoje (o empresariado) virou profissional, tá certo, virou profissional. Então, há determinados setores que quando aparece um projeto aqui a gente já sabe direitinho do que se trata, as perguntas já estão todas respondidas, implicitamente. Agora, em projetos de outros setores, como o de alimentos, aí sim, pintam as novidades, coisas de que a gente nunca ouviu falar. Aí, é caso a caso mesmo. Qual é a tecnologia? Aí a gente vai começar a perguntar. É uma tecnologia boa, já é experimentada, ou não, e de repente querem fazer a gente de cobaia. Aí você começa a fazer perguntas que você não faz para outros setores, tem o lado tecnológico, de organização setorial etc., e tem o lado financeiro da coisa. Este, eu diria, é praticamente comum a todas. Você vai verificar se a empresa tem uma retrospectiva boa, razoável, e faz uma análise prospectiva com algumas projeções, vendo como o mercado está indo, para onde ele vai. A maioria dos setores você já sabe. Têm setores que já sabemos, outros que temos que perguntar. Eu acho que, para esses, os casos são bastante interessantes para o tipo de trabalho que vocês estão realizando, essas perguntas, não é? Mas se vierem falar com a gente sobre papel e celulose, siderurgia, petroquímica, cimento... a coisa já está estabelecida, já tem o *status quo* do conhecimento, da gestão, enfim, da realidade”.

4.2 - Conhecimento das Mudanças no Ambiente Competitivo

4.2.1 - Determinantes Ambientais

São percebidos alguns dos determinantes ambientais de competitividade, tais como a importância de contar com fatores avançados, fornecedores capacitados e existência de concorrência, embora de forma esparsa e fragmentada, e nem sempre claramente explicitados:

“Várias empresas, mesmo pequenas, estão montando subsidiárias lá fora, seja para comprar, seja para estar mais perto do *up-to-date* em matéria de componentes, desenvolvimento, enfim, incorporação de componentes novos. Há um caso em que o empresário conseguiu reduzir o prazo de desenvolvimento em cerca de 40 dias. Por quê? Porque ele foi para a Alemanha desenvolver este projeto lá e, se o *chip* dava algum problema, o fabricante era alemão, e resolvia o problema no dia seguinte, enquanto que no Brasil isto levaria mais de um mês. Então, ele ganhava 40 dias em desenvolvimento por ter uma basezinha na Alemanha. Ele levou os engenheiros brasileiros para lá, desenvolve lá, depois produz aqui. E exporta e vende lá”.

“O que torna uma empresa competitiva é gente, não é equipamentos, achar um nicho etc. É gente o tempo todo de olho aberto, sabendo o caminho”.

“O projeto Trópico, do CPQd da Telebrás, não deu certo porque seu dinamismo não foi compatível com o do mercado, e ele perdeu competitividade. Mas em termos de desenvolvimento tecnológico foi muito bom, desenvolveu pessoal, muita gente saiu de lá para fazer empresa”.

“Eu acho que a concorrência tem que existir sempre, seja de fora, seja de dentro. Você pode ter cinco empresas aqui que sejam competitivas mundialmente. Se elas conseguem competir aqui com empresas lá de fora, elas vão conseguir concorrer lá fora, está certo? E se elas não se limitarem ao mercado nacional, elas vão ter escala”.

“A concorrência é importante porque a competitividade aumenta, já que as empresas vão estar preocupadas em reduzir custo, aprimorar qualidade, ter preço”.

O discurso é por vezes regido por um enfoque baseado em categorias tradicionais na análise das questões de competitividade internacional:

“No setor de papel e celulose é fundamental você entender o movimento dos grandes competidores. Porque a tecnologia é de conhecimento público, o acesso a capital é fundamental, e o movimento dentro do setor é fundamental você entender, porque isto dá, ou não, a viabilidade do projeto... No Canadá, a floresta é de graça. Mas eles estão preocupadíssimos conosco porque a unidade industrial de lá exige um aquecimento térmico monstruoso, e a daqui não, não é? Então, o Canadá tem algumas vantagens comparativas e o Brasil tem outras. Tem-se que ir acompanhando

estes movimentos, as grandes vantagens comparativas, e não apenas a mudança de produto. Isto é detalhe”.

A importância de contar com um ambiente jurídico-legal e normativo rigoroso, que estimule as empresas a se anteciparem às tendências mundiais, nem sempre é percebida:

“Se você tiver uma legislação de meio ambiente extremamente rígida, muitas vezes você não vai ter capacidade de competir lá fora, se você estiver, frente a frente, com um país que seja menos rígido nos controles ambientais. Então, dependendo do tipo de indústria que você tenha, não adianta você estar com a melhor tecnologia se o seu padrão de controle ambiental for tão rigoroso que lhe obrigue a sofisticar sua planta a nível tal que você se torne não competitivo”.

4.2.2 - Práticas Gerenciais

Algumas práticas gerenciais que se constituem em dimensões do novo paradigma competitivo foram referidas, tais como parceria, qualidade total e inovação permanente. Embora, assim como no caso dos determinantes, a percepção seja por vezes manifestada de forma implícita e segmentada, outras vezes ela se expressa de maneira direta. Mais ainda, frequentemente a qualidade da gestão é vista como instrumento fundamental para a competitividade:

“Eu acho que, independentemente do setor, está havendo uma tendência de buscar atender, satisfazer o consumidor. Isto eu acho que é geral, mundial, cada vez se voltar mais para o seu consumidor, atender padrões de qualidade, acompanhar as tendências das exigências, se antecipar, não é? Isto é fundamental em qualquer setor”.

“Na análise, assume destaque a questão do mercado, das projeções que a gente realiza e da capacidade empresarial envolvida. A empresa tem também que mostrar que pode se antecipar às coisas, trabalhar com alternativas, antever o que tem que fazer no produto para não perder a competitividade e se antecipar às oscilações, às tendências do mercado internacional”.

“A modernização não está só na compra de equipamento, na tecnologia, a gestão é importante, a melhoria da qualidade, olhar para a parte de custo, de melhoria da produtividade, todo mundo está vendo que vale a pena investir”.

“Quem são as pessoas hoje envolvidas nisso? Isto é fundamental. E, também, qual a ligação que se tem com outras empresas, com a universidade... a gente avalia a capacidade de olhar para fora, a capacidade de entrar no mercado internacional”.

“Em biotecnologia, por exemplo, é preciso ter controle de qualidade e, além disso, tem que ter técnicas modernas, sempre substituindo, renovando a técnica sempre.

Os acontecimentos de mudança de técnica são bem, não digo rápidos, mas muito constantes, muito contínuos”.

“O fornecedor, hoje, é uma fonte de tecnologia, é um parceiro. Em eletrônica, por exemplo, o fabricante de *chips* é parceiro do que faz um produto eletrônico, ele participa do desenvolvimento do produto final, a interação é muito maior”.

4.3 - Modelos de Análise Competitiva

Não há, via de regra, sistematização dos conhecimentos acerca do novo ambiente competitivo em um modelo de análise, em que determinados pontos devam ser observados quanto à empresa. Dada a inexistência de um modelo, a análise tende a ser uma costura empírica, com considerável grau de subjetividade. A falta de um modelo torna central o que é importante:

“É difícil dizer para vocês o que se olha. Chega o projeto, na leitura a gente vê o que está faltando, não é?”

“Mas dentro de um setor uma pode ser mais competitiva do que a outra. O que vai determinar isto? A estrutura dela, e o que as pessoas que a comandam pensam, se estão preocupadas com qualidade, se há ou não alguém viajando o mundo em contato com seus clientes, ou se a contabilidade está atrasada ou em dia. Você vai formando um conceito. Como em geral a gente lida com essas empresas por muitos anos, a gente tem uma visão do setor que a empresa tem que seguir”.

E dá também margem a opiniões francamente conflitantes acerca de um mesmo tema:

“Agora, nos Estados Unidos, estão desenvolvendo minissiderúrgicas, e elas estão ganhando um espaço enorme. Quer dizer, mesmo em um setor estável, tradicional, está havendo um movimento muito grande. Eles estão mudando a forma de agir... as minissiderúrgicas estão produzindo com melhor qualidade e com preço mais baixo”.

“Na siderurgia temos vantagens comparativas, as *mini-mills* são coisa de americano, é padrão americano, porque ninguém lá vai construir uma usina integrada, não remunera o investimento, a não ser que possa fazer planos em *mini-mill*, é sonho americano... eu acho que, mesmo que isto aconteça, o Brasil não perde competitividade, pois é *commodity*”.

Além disso, a falta de um modelo pode levar o analista a eleger o seu próprio referencial conceitual:

“O modelo do Porter passou a ser, minimamente, um guia para as nossas perguntas: se a empresa se via dentro de uma indústria, que visão tinha de longo prazo, se enxergava algo sobre a concorrência, se tinha visão de futuro, estratégica... era um referencial... outra coisa é se tem visão das práticas de gestão modernas, não precisa ser *kanban* ou *just-in-time*, mas se está preocupado em perguntar, em ver o que é melhor, não só em trazer um consultor”.

E conclui o mesmo entrevistado:

“A vantagem competitiva difere de indústria para indústria. Em umas, por exemplo, ela está na empresa ser mais leve, menos capital intensiva, mais integradora do que produtora verticalizada de seus produtos. Há, entretanto, casos em que o empresário se orgulha de ter uma estrutura leve, mas a alma da competitividade está na escala”.

A ausência de um modelo institucionalizado que oriente o trabalho de análise, leva a que o processo decisório não se paute, necessariamente, pelas questões centrais da competitividade:

“Se a análise aponta as novas práticas gerenciais, isto é valorizado: o cliente que não está atento para a modernização de suas práticas gerenciais é qualitativamente menor. É valorizado se estiver fazendo, mas apontar que faz falta acho que não, pois o mutuário não deixa de levar o financiamento só porque não está”.

Ou mesmo que a questão da competitividade seja enfocada de forma conservadora:

“Em setores em que não se tem referências de preço, um bom indicador é a capacidade de exportação que a empresa tem demonstrado; seria a forma de aferir competitividade”.

Enfim:

“As análises do Banco não são homogêneas, o processo decisório também depende de quem esteja lá naquela hora, a questão da competitividade não está institucionalizada no processo decisório”.

Vale observar que as consequências operacionais decorrentes da ausência de modelo podem ser agravadas por outros fatores ligados à falta de um posicionamento do Banco como agência governamental:

“Não temos claro quem é o nosso cliente – o comprador das ações vendidas pelo Demec³ ou pela BNDESPAR, a empresa apoiada, o governo, o FAT⁴ – para gerar em-

3 Demec é o Departamento de Mercado de Capitais da Área Financeira do BNDES.

4 FAT é o Fundo de Amparo ao Trabalhador, parcialmente operado pelo BNDES.

pregos. Se a gente soubesse quem é o nosso cliente, saberíamos melhor qual o nosso produto e a melhor forma de colocá-lo”.

No contexto da proposta de “Integração Competitiva” da economia brasileira, chegou mesmo a ser definida uma metodologia de análise de projetos que, independentemente de suas qualidades e limitações, não foi operacionalizada:

“A metodologia de análise... foi mais ou menos implementada... a coisa fica mesmo é no conhecimento de cada um, no critério de cada um, no critério do gerente. Não conseguiram permeá-la no Banco”.

“A gente não tem uma metodologia para a análise de competitividade em particular. O pessoal no Deest tentou definir uma metodologia de competitividade setorial, mas eu acho que a coisa não foi muito a frente. Então a análise é um pouco empírica, o que há é um conjunto de experiências que você vai acumulando, de cada setor, que o Banco tem e vai passando de um para o outro; a presença da empresa no setor, a situação do próprio setor, a situação da empresa, se é uma empresa bem administrada, se é uma empresa mal administrada...”

4.4 - Abordagem Dominante quanto às Práticas Gerenciais

Os diferentes aspectos gerenciais tendem a ser vistos funcionalmente e não em uma perspectiva sistêmica:

“... você analisa o dia-a-dia da empresa, os controles, a contabilidade, a parte de treinamento, a área tecnológica, o desenvolvimento de processos e produto, e vai conversando com cada um e formando uma opinião”.

“No setor de alimentos, por exemplo, uma boa capacidade gerencial seria dispor das habilidades para fazer com que uma empresa cresça nesse setor. Tem que ter um pessoal de *marketing*, tem que ter um gerenciamento tecnológico eficaz, tem que ter uma gerência financeira muito boa por causa do capital de risco, enfim, nesse caso aí seriam três fatores gerenciais que a gente teria que ver”.

“Em uma análise, a gente avalia se tem bom gerenciamento em nível de produção, gerenciamento financeiro e gerenciamento administrativo”.

Isso se verifica mesmo quando o discurso parece sugerir o contrário:

“Quando você analisa a competitividade da empresa, você analisa como um todo: a capacidade de ela competir gerencialmente, tecnicamente, financeiramente”.

Mas, ocasionalmente, o lado negativo da visão segmentada é percebido:

“Tem que haver um discurso comum, conflitos internos entre as áreas financeira, de produção e de *marketing* são problemas para a questão competitiva”.

Essa visão funcional e segmentada valoriza o instrumental de planejamento e controle financeiro:

“É muito importante saber se o sistema de informações é utilizado para a tomada de decisão: como ficaram os custos de produção, se tinha um orçamento, porque não atingiu, se tinha uma previsão de vendas, porque não vendeu”.

E, por conta disso, o conceito de qualidade, ao invés de ser visto por sua importância intrínseca, fica por vezes subordinado às considerações de custo:

“... a capacidade da empresa de detectar, no processo produtivo, quando começou o erro, para não dar prosseguimento na linha de produção, obrigando a gastar horas de máquina e serviços, onerando os custos”.

4.5 - Infra-Estrutura de Informações

Uma questão levantada em todas as entrevistas foi a falta de informações suficientes para a realização de uma análise competitiva:

“Ao nível de informações a gente tem uma grande carência... comparar o quê?”

“Nessa questão de tecnologia, do discurso de competitividade em nível internacional, a gente se ressentia de falta de dados. Como saber se está no padrão internacional, isto aí a gente não está conseguindo fazer”.

“A gente pede à empresa um estudo de mercado que analise ou enfoque esta questão de padrão de concorrência, e a gente tenta checar as informações da empresa com publicações... sobre qual é a tecnologia mais atualizada... sai à cata das informações. Isso você consegue mais ou menos dentro do país. Agora, quando se trata de uma empresa que tem entre suas metas exportar parte de sua produção, aí não dá”.

“Tem um grupo trabalhando na organização das informações setoriais disponíveis no BNDES, para impessoalizá-las. Se eu não tenho informações mas preciso saber o que está acontecendo em nível mundial com o setor de um projeto, eu peço à empresa porque no BNDES não tem. Ou vou atrás dos órgãos de classe. Isto é muito trabalhoso e pouco eficaz”.

“A gente não tem capacidade, não tem onde buscar informação para saber se a tecnologia é a melhor, a mais nova. O cedente pode estar vendendo a sua segunda tecnologia e guardando a primeira para si mesmo”.

A inexistência de um sistema em nível institucional torna cada técnico depositário de um conjunto de informações, por ele recolhido ao longo de sua vida profissional, de difícil utilização e disseminação por toda a organização:

“A gente lê revistas, tem contato com o pessoal das empresas... por isso que fica muito nas pessoas, porque é no contato pessoal que você consegue as informações”.

“Em termos de retaguarda a gente está totalmente carente. Está muito no conhecimento de cada um a partir de leituras, palestras, relacionamentos pessoais. A gente está mesmo muito carente. Inclusive, quando se tem um certo nível de informação disponível, não tem continuidade, atualização”.

5 - Conclusões e Implicações

As conclusões, dada a natureza exploratória do estudo, devem ser vistas com cautela, servindo apenas como ponto de partida para futuras investigações:

- os pressupostos de análise no Sistema BNDES tendem a ser predominantemente setoriais, específicos e orientados para o projeto, e a assumir como eixo de competição os custos;
- a percepção, tanto dos determinantes ambientais quanto das práticas gerenciais associadas ao novo paradigma competitivo, parece se dar, em geral, de forma esparsa e fragmentada, ainda que as últimas possam se expressar eventualmente de forma direta;
- a análise de competitividade não se apóia em um modelo institucional operacionalizado que forneça ao analista o referencial conceitual necessário, cabendo aqui a ressalva de que, independentemente de suas qualidades intrínsecas, um modelo eventualmente escolhido pode estar em conflito com as políticas em vigor no Sistema;
- a abordagem dominante tende a ser funcional e segmentada, privilegiando o instrumental de planejamento e controle financeiro; e
- de forma consistente com a ausência de modelo, não há sistema de informações que forneça elementos para análise de competitividade dentro do paradigma moderno.

Das conclusões assim expostas, podem ser apontadas as seguintes implicações:

- é necessário rever os pressupostos de análise de competitividade do Sistema de tal modo que a visão empresarial predomine sobre a visão setorial e se tenha como foco de análise a empresa e não o projeto;
- na análise de competitividade, a ênfase na dimensão custo não deve reduzir a importância da diferenciação como estratégia competitiva;
- a competitividade – e seus determinantes e dimensões – não deve ser uma questão a ser discutida apenas em indústrias de tecnologia de ponta, sendo pertinente a quaisquer empresas e negócios;
- uma vez definidos os pressupostos de análise dentro do novo paradigma competitivo, impõe-se a adoção, de fato, de um modelo que oriente as análises e decisões de todo o Sistema; e
- a operacionalização de tal modelo deve ser acompanhada da implantação de um sistema de informações que proporcione subsídios adequados, necessários não apenas às análises de indústrias, mas também à monitoração da competitividade das empresas apoiadas.

A convivência, no Sistema BNDES, de diversas visões – que se aproximam, por vezes, do novo paradigma de competitividade – sugere otimismo quanto à capacidade de adaptação do Sistema no que se refere à viabilidade de implantação de uma nova perspectiva, mais moderna, mais integrada e mais compatível com as mudanças no ambiente competitivo global.

Referências Bibliográficas

- DERTOUZOS, M. L., et al. *Made in America: regaining the productivity edge*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1989.
- HALAL, W. E. Strategic management: the state-of-the-art and beyond. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 25, p. 239-261, 1984.
- HAYES, R. H., ABERNATHY, W. J. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, p. 67-77, July-Aug. 1980.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: The Free Press, 1988.
- KAPLAN, R. S. Limitations of cost accounting in advanced manufacturing environments. In: *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School, 1990, p. 15-38.
- KOTLER, P., HAHEY, L., JATUSRIPITAK, S. *A nova concorrência*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.
- PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 1990.
- STALK JR., G. Time – the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, p. 41-51, July-Aug. 1988.